# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

## 2.1 Kajian Pustaka

### 2.1.1 Pengertian Manajemen & Fungsi Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa latin yaitu manus yang berarti hand atau tangan dan agere yang berarti melakukan. Kata – kata itu di gabung menjadi "managgere" yang artinya menangani. Di artikan ke bahasa inggris dalam bentuk kerja to manage, dengan kata benda manajemen dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya management di terjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Husaini 2011)

Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan *(planning),* mengorganisasikan *(organizing)*, memimpin *(leading)*, dan mengendalikan *(controlling)*. Dengan demikian, manajemen adalah suatu kegiatan yang berkesinambungan. Untuk mencapai efisiensi serta efektivitas dalam manajemen, maka segala tindakan dan kegiatan baru sebaiknya dilaksanakan dengan pertimbangan dan perhitungan yang rasional. Untuk itu diperlukan langkah- langkah kegiatan dengan perumusannya secara jelas dan tegas, agar tujuan program yang dimaksudkan dapat berjalan dengan sebaik mungkin.

Pengertian manajemen menurut para ahli, diantaranya menurut **Malayu SP. Hasibuan (2009:10)**, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien

membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Selanjutnya menurut Menurut Schuler dikutip oleh **Edy Sutrisno (2009:6)** mengartikan Manajemen Sumber Daya manusia, merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan–tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diambil makna bahwa manajemen mengandung arti optimalisasi sumber-sumber daya atau pengelolaan dan pengendalian. Sumber-sumber daya yang dioptimalkan, dikelola, dan dikendalikan tersebut meliputi sumber daya manusia dan sumber pendukung lainnya. Proses tersebut mencakup langkah-langkah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Manajemen bagi setiap organisasi atau lembaga merupakan unsur pokok yang harus dijalankan oleh setiap pimpinan organisasi atau lembaga tersebut. Para pimpinan tersebut bertindak sebagai manajer sehingga harus menggunakan sumber daya organisasi, keuangan, peralatan dan informasi serta sumber daya manusia dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting bagi setiap organisasi. Tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan *(state goals)* mengandung arti bahwa para pemimpin atau manajer organisasi apapun berupaya untuk mencapai berbagai hasil akhir spesifik, tentu saja harus unik bagi masing-masing organisasi.

### 2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah sumber daya ditujukan kepada sumber daya alam yang memberi manfaat dalam kehidupan manusia seperti sumber daya laut, sumber daya hutan dan sumber daya mineral. Akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta meningkatnya wawasan kemanusiaan, para ahli mulai menyadari bahwa dalam diri manusia juga terkandung nilai-nilai yang melebihi nilai yang dimiliki sumber daya lainya. Potensi yang ada dalam diri manusia merupakan kekuatan tersendiri yang tidak mungkin diperoleh sumber daya lain (Ardana 2012:5).

Potensi yang ada dalam diri manusia memerlukan manajemen untuk pengolahan dan pengembangan secara efektif. Manajemen yang digunakan dalam hal ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang merupakan sistem yang terdiri banyak aktivitas independen (saling terkait satu sama lain). Misalnya keputusan buruk menyangkut kebutuhan karyawan bisa menyebabkan persoalan ketenaga kerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh manajemen dan kompensasi. Bila aktivitas sumber daya manusia dilibatkan secara keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu sistem manajemen sumber daya manusia perusahaan.

Keterkaitan diantara berbagai macam hal dalam bidang sumber daya manusia menjadikan para indikatornya harus selalu berhati-hati dalam mengambil langkah. Hal ini didukung oleh Moekijat (2010:4) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya dapat didefinisikan sebagai proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan,

mengembangkan, menggunakan atau memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya.Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasa dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Majunya teknologi, perkembangan, informasi, tersedianya modal, memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia, sulit bagi organisasi untuk mencapai suatu tujuan (Muflikhati, 2015:17). Maka, tanpa sumber daya suatu organisasi maupun perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa adanya sumber daya manusia yang memadai.

Sumber daya manusia sangat menentukan hidup dan matinya perusahaan (Hadari, 2014:40). Apabila sumber daya manusia bermoral baik, disiplin, loyalitas dan produktif maka perusahaan dapat hidup berkembang baik serta jauh dari sifat kolusi dan nepotisme. Manusia yang mempunyai akal, cipta, rasa dan karsa sedemikian hebatnya sangat berpengaruh kepada organisasi dan perusahaan. Sumber daya manusia yang dilihat dari potensinya berbeda dengan sumber daya material. Manusia sebagai sumber daya bersifat potensial atau abstrak, tidak dapat diukur dari jumlahnya. Potensi itu semua merupakan hasil interaksi substansi fisik dan psikis, berupa kemampuan mencipta, mengkhayal, kemampuan berfikir yang menghasilkan gagasan, kreativitas, kemampuan memecahkan masalah, memprediksi, wawasan ke masa depan, keterampilan dan keahlian dan lain-lain (Nawawi, 2014:40). Maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara

manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi perusahaan serta terciptanya pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha pencapaian suatu perusahaan.

### 2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan *asset* yang penting bagi sebuah perusahaan. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Cherrington (1995) *dalam* Yakub (2012) yaitu :

a. *Staff* atau *employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung kepada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, namun departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan.

Proses seleksi departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk mengadakan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

b. *Performance Evaluation*

Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap manajer tentang upaya membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

c. *Compensation*

*Compensation* atau *reward* dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insenstif dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnyaUMR) dan memberikan motivasi.

d. *Training and Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggungjawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih yang baik bagi bawahannya. Menciptakan program

pelatihan dan pengembangan yang efektif, baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut dan memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

e. *Employe Relations*

Perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negoisasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya mogok kerja dan demonstrasi). Perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, maka departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percata bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan

diperlakukan secara baik dan apakah cara yang baik untuk mengatasi keluhan. Perusahaan baik yang memiliki serikat kerja maupun tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya menangani permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

f. *Safety and Health*

Perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan keselamatan kerja untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus-menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja serta melaporkan kecelakaan kerja.

g. *Personal Research*

Meningkatkan efektifitas perusahaan, sumber daya manusia perlu melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinnya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggungjawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang

menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan untuk menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak

### 2.1.4 Kompetensi Sumber Daya Manusia

#### 2.1.4.1 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi Sumber Daya Manusia adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatanya dalam lingkungan pekerjaanya. Tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentu ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi, suksesi perencanaa, evaluasi kinerja, dan pengembangan Sumber Daya Manusia (Kadek Desiana Wati dkk : 2015).

Definisi kompetensi menurut Hutapea dan Thoha (2008:4), yaitu: "Kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan."

Adapun perbedaan pengertian competence dengan competency menurut Woodruffle (1991) dalam Hutapea dan Thoha (2008:4), competence diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukan wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul, sedangkan competency merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukan dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul atau kompeten.

Menurut Wirawan (2009:9) mendefinisikan yaitu : “Kompetensi sumber daya manusia adalah melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, prilaku dan pengalaman yang dimiliki manusia untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif”.

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Sudarmanto (2014:46) adalah “karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi.”

Adapun menurut Moeherion (2014:5) mengartikan kompetensi sebagai:

*“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causually related of criterian referenced effective and or superrior performance in a job or situation.”*

Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaanya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektitif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut beberapa pakar, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya. Pegawai yang tidak mempunyai pengetahuan cukup akan bekerja tersendat-sendat dan juga mengakibatkan pemborosan bahan, waktu, dan tenaga. Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar seseorang yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Seseorang yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan, ketidak sesuaian dalam kompetensi yang dapat membedakan seorang unggul dari yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (personal selection), perencanaan pengalihan tugas (succession planning), penilaian kerja (performance appraisal) dan pengembangan (development)

**2.1.4.2 Jenis Jenis Kompetensi**

**1. Kompetensi Individu**

Kompetensi individu adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara professional, efektif dan efisien. Menurut Moeheriono (2010:13) mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu sebagai berikut :

1) Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hariness*).

2) Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.

3) Bawaan (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.

4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.

5) Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung lebih mudah untuk dikembangkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang dianggap masih kurang kompetensinya, sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif berada pada *personality iceberg,* lebih tersembunyi, sehingga cukup sulit untuk dikembangkan (Moeheriono, 2010:14). Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam maupun dari luar, diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Bakat bawaan; bakat yang sudah ada dan melekat sejak dilahirkan.

b. Motivasi kerja tinggi.

c. Sikap, motif dan cara pandang.

d. Pengetahuan yang dimiliki (formal maupun non formal).

e. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.

f. Lingkungan hidup dari kehidupan sehari-hari.

## 2. Kompetensi Organisasi

Tidak dapat dipungkiri dan diragukan lagi bahwa salah satu factor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah factor sumber daya manusia. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka system pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu dan selalu terhubung, sesuai tujuan dan visi misi organisasi (Moeheriono, 2010:42).

Tindakan yang harus dilakukan oleh organisasi agar mampu menjawab tantangan zaman yang selalu mengalami suatu perubahan ini, baik perubahan dari dalam (internal) maupun perubahan dari luar (ekternal). Misalnya penggunaan teknologi informasi. *Total quality management* (*TQM*), re-design proses kerja dan membuat struktur organisasi yang *flattening* atau *horizontalization* atau bahkan secara ekstrem, melalukan perubahan secara radikal, total, menyeluruh dan besar- besaran (*business transformation*). Akan tetapi, untuk melakukan perubahan tersebut secara baik dan aman, faktor organisasi tidak dapat hanya sekedar meniru atau mampu meningkatkan perhatian pada nilai-nilai (*value*) tujuan organisasi mereka sendiri. Oleh karenanya kompetensi inti organisasi harus dikembangkan oleh seluruh unsure dan anggota organisasi itu sendiri sepanjang waktu dan secara terus menerus berkelanjutan dan berkesinambungan (*sustainable*).

Untuk memiliki kompetensi yang mendalam dan menyeluruh, sebaiknya

organisasi bergantung pada kerangka visi organisasi itu sendiri (*organization vision framework*), karena hal ini merupakan sebuah core ideology yang terdiri atas *core value* dan *purposes* di masa depan, yang selalu diimpikan oleh setiap organisasi. Jadi tanpa adanya *value* dan *core competence*, tidak akan tumbuh berkembang dengan subur pada tujuan organisasi tersebut. Bahwa *core competence* yang ada pada setiap organisasi seharusnya memiliki sifat khas bagi organisasi itu sendiri. *Core competence* tersebut agar dapat digunakan secara efektif, maka dipastikan harus mampu menjawab tantangan dari para pesaingnya, yang disebut keunggulan bersaing atau *competitive advantage*.

Kepercayaan yang dibina antar karyawan maupun anatara karyawan dengan pihak manajemen juga merupakan faktor kunci lain yang memungkinkan terwujudnya proses pembelajaran kompetensi. Rasa saling percaya akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri masing-masing karyawan. Kepercayaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk verbal maupun non verbal. Selanjutnya kepercayaan tersebut dapat ditumbuhkan dengan adanya system manajerial yang terdiri atas 1) insentif/reward, 2) pendidikan dan pelatihan, 3) sistem dan 4) kebijakan.

### 2.1.4.3 Manfaat Kompetensi

Menurut Ruky dalam Sutrisno (2010) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai; Keterampilan, pengetahuan dan karateristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap

kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja

2. Alat seleksi karyawan; Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrukmen.
3. Memaksimalkan produktivitas; Mencapai karyawan bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mamapu maksimal dalam bekerja.
4. Dasar pengembangan sistem remunerasi. Untuk mengembangkan sistim remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasai terhadap perubahan; Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
6. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi; Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan

Sedangkan menurut Richard Bernhart yang dikutif Azhar (2009:10) menyatakan bahwa kegunaan kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Untuk proses seleksi, training, development, dan evaluasi. Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (*Job task analysis*) secara lengkap. Data dari analisis

kemudian dikelompokan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.

2. Untuk menentukan level seseorang suatu kompetensi, Menyeleksi orang sesuai suatu pekerjaan berdasarkan levelnya untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan itu. Menilai kinerja karyawan dengan melihat levelnya saat ini untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan.

### 2.1.4.4 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2010:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

   Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

   Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

   Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

   Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu Emosional

   Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin

mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

   Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya Organisasi

   Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

   a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
   b. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
   c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
   d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
   e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.

f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.

g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

**2.1.4.5 Tujuan Kompetensi**

Menurut Hutapea dan Nurianna (2008 : 16) mengungkapkan bahwa penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya memiliki beberapa tujuan sebgai berikut :

1. Pembentukaan Pekerjaan
2. Evaluasi Pekerjaan
3. Rekrutmen dan Seleksi
4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi
5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi
6. Pembelajaran Organisasi
7. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Karyawan
8. Sistem Imbal Jasa

**2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Menurut Wibowo (2010:110) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu

bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu, dengan indikatornya adalah :

a. Pengetahuan (Knowledge)

Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi :

1. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing.
2. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.

b. Keterampilan (Skill)

Keterampilan individu meliputi:

1. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
2. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.

c. Sikap (Attitude)

Sikap individu, meliputi :

1. Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam berkreativitas dalam bekerja.
2. Adanya semangat kerja yang tinggi.

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

#### 2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut Anwar Prabu (2013 : 67) kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Amirullah (2015: 231): “kinerja adalah seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan”.

Mangkunegara (2011:67) mengemukakan: “kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Arif Ramdhani (2011:18) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja (Suwatno dan Donni, 2013:196). August W. Smith menyatakan bahwa “perfomance is output derives from processes, human otherwise, ” yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia (Suwatno dan Donni, 2013:196).

Selain itu Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadaanya. Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun

waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2009:68) bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.

b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.

c. Memiliki tujuan yang realistis

d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.

e. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

**2.1.5.2 Penilaian Kinerja Pegawai**

Wilson Bangun (2012: 231) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevauasi atau menilai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja ynag diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang pegawai termasuk kedalam kategori baik. Demikian sebaliknya, seseorang pegawai yang hasil kerjanya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau rendah.

Secara umum dari penilaian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerja dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilain kinerja adalah sebagai

pertimbangan kepuasan-kepuasan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendiidkan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya. Menurut Rivai (2011: 563) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi pegawai yang dinilai, antara lain:
    a. Meningkatkan motivasi
    b. Meningkatkan kepuasan kerja
    c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
    d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
    e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
2. Manfaat bagi penilai
    a. Meningkatkan kepuasan kerja
    b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasikan kecederungan kinerja pegawai
    c. Meningkatkan kepuasan kerja baik para manajer maupun pegawai
    d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai
    e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai
3. Manfaat bagi organisasi
    a. Memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam organisasi
    b. Meningkatkan kualitas komunikasi
    c. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan
    d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan masing-masing pegawai.

### 2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

1. Faktor Kemampuan

   Secara psikologis, kemampuan (Ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu 48 ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man on the right place, the right man on the right job).

2. Faktor Motivasi

   Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target

kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### 2.1.5.4 Kegunaan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011) kegunaan prestasi kerja (kinerja) pegawai adalah:

a. Sebagai dasar adalam pengambilan keputuasan yang dugunakan untuk prestasi, pemberhentian dan pemberian balas jasa
b. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaanya.
c. Sebagai alat untuk menerima kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai
d. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai
e. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas

### 2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011: 61) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator yaitu:

1. Dimensi Kuantitas

   Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: a. Waktu dalam bekerja

b. Pencapaian target

2. Dimensi Kualitas Kerja

   Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu: a. Kemampuan

   b. Keterampilan

   c. Hasil kerja

3. Dimensi Kerja Sama

   Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

   a. Jalinan kerja sama dengan rekan kerja

   b. Kekompakan dengan rekan kerja

4. Dimensi Inisiatif Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

   1. Kreativitas

   2. Keinginan bekerja untuk lebih baik

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh dimensi kompetensi terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dari penelitian ini dan dikemukakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya dan hasil-hasil penelitian yang telah di laksanakan sebelumnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

| No | Penelitian dan judul penelitian | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|---|---|---|---|---|
| 1. | (2013) Pengaruh Faktor Kompetensi terhadap Kinerja Individu di Perusahaan Agroindustri Go Public Jakarta | Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja individu perusahaan agro industri | Memiliki kesamaan pada variabel terikat yaitu kinerja | • Tidak terdapat variabel bebas Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan Pegawai<br>• Perbedaan tempat dan waktu penelitian |
| 2. | Reinhard Efraim Murbijanto, (2013) Analisis Pengaruh Kompetensi Kerja dan Lingkungan Fisik terhadap Kinerja | Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja | • Meneliti variabel terikat Kinerja Pegawai<br>• Memiliki | • Memiliki perbedaan waktu penelitian • Tidak terdapat |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupate | pegawai pada dinas tenaga kerja Kabupaten Bekasi. | kesamaan pada tempat yang diteliti pada Pegawai Dinas Tenaga Kerja | variabel bebas Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan Pegawai |
| 3. | Tati Setiawati, (2009) Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus Di FPTK UPI) | Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di FPTK UPI. | Memiliki kesamaan pada variabel terikat yaitu kinerja | • Memiliki perbedaan dalam waktu, tempat dan objek yang dilakukan di FPTK UPI<br>• Tidak terdapat variabel bebas Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan Pegawai |

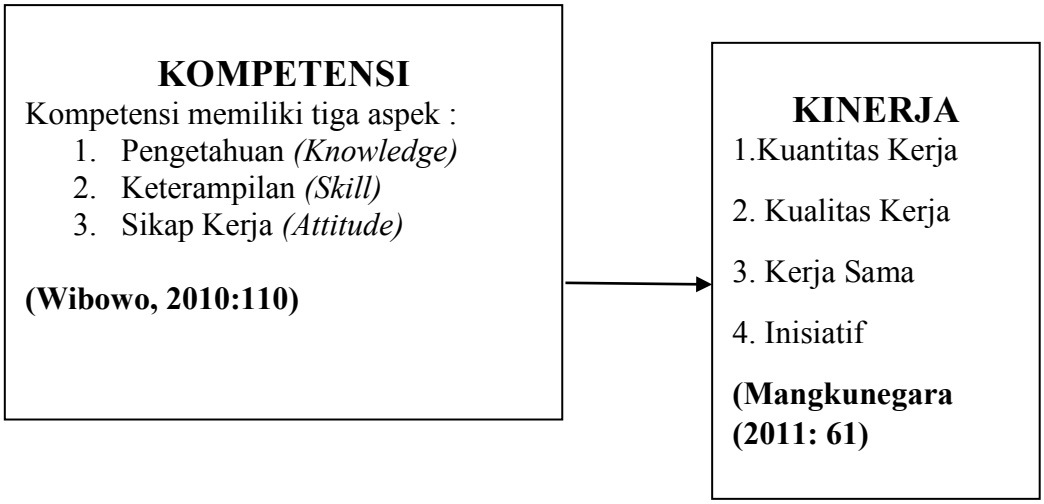
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4. | Ardiana, Brahmayanti, Subaedi (2010) Kompetensi Sumber Daya Manusia UKM terhadap Kinerja UKM | Terdapat pengaruh pengetahuan sumber daya manusia ternyata tidak signifikan terhdap kinerja UKM di Surabaya. | Meneliti variabel terikat Kinerja | • Tidak terdapat Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan Pegawai sebagai variabel bebas<br>• Perbedaan tempat dan waktu penelitian |
| 5. | Heny Sidanti, (2015) Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di koperasi pegawai republik Indonesia (kpri) ikatan membangun bahagia sejahtera jambon | Lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja bersama-sama dan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan | Memiliki kesamaan pada variabel terikat yaitu kinerja | • Tidak terdapat Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan Pegawai sebagai variabel bebas |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | ponorogo | terhadap kinerja pegawai | | • Perbedaan tempat dan waktu penelitian |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel penelitian yang digunakan. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

Dari tinjauan pustaka dan beberapa dasar teori yang ada serta pemahaman terhadap penelitian sebelumya maka berikut ini dibentuk kerangka pemikiran:




Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

## 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah terdapatnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Fave Hotel Pasar Baru Jakarta.